



Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria e Seu Impacto nas Micro e Pequenas Empresas

Ady Júnior Bueno da Silva¹; José Antonio Marcelino²

Resumo: Este artigo tem por finalidade conceituar os significados e as práticas da Controladoria nas micro e pequenas empresas. Especificar suas principais teorias, aplicações, a visão estratégica que este profissional necessita para que os resultados obtidos sejam os mais apropriados possíveis, tanto dentro da organização quanto externamente, e demais métodos utilizados por profissionais que atuam no mercado contábil e se utilizam de suas vantagens e conceitos. O trabalho apresenta uma análise do perfil das micro e pequenas empresas no Brasil, sua importância para a economia do país, suas falhas gerenciais e o modelo de gestão implantado por essas empresas. O artigo explana, contundentemente, os resultados obtidos nas perspectivas empresariais na possível adoção da Controladoria como aliada na gestão econômica e organizacional das empresas.

Palavras-chave: controladoria; micro e pequenas empresas; contabilidade; gestão.

An Exploratory Study on Controlling Activity and its impact on Micro and Small Business

Abstract: This article aims to conceptualize the meanings and practices of Controllershship in micro and small companies. To specify its main theories, applications and the strategic vision that this professional needs in order that the results obtained are the most appropriate, both within the organization and externally, and other methods used by professionals who work in the accounting market and use their advantages and concepts. The paper presents an analysis of the profile of micro and small enterprises in Brazil, its importance for the country 's economy, its management failures and the management model implemented by these companies. The article explores, conclusively, the results obtained in the business perspectives in the possible adoption of Controllershship as an ally in the economic and organizational management

Keywords: controller; micro and small enterprises; accounting; management.

Introdução

Neste estudo, apresenta-se a profissão de *controller* de modo teórico e prático, abordando conceitos estratégicos da Controladoria na perspectiva dos principais autores, e de que forma ela é abordada pelos especialistas.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná. E-mail: ady.jr15@gmail.com;

² Professor Mestre do programa de graduação de Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná. Doutorando da Universidade Sek Chile. E-mail: josemarcelino@uenp.edu.br

Obteve-se, os resultados alcançados com a implementação desta área, seja internamente ou de modo terceirizado, ou a ausência desta, haja vista que a Controladoria se faz necessária na gestão econômica e financeira das organizações.

Considerou-se que o mercado vem se expandindo às empresas de capital privado, tornando-se cada mais importante a boa conduta e as boas práticas de controle, tanto para atender o fisco, quanto para se obter resultados fidedignos em relação a saúde financeira da organização e, conseqüentemente, na tomada de decisões mais profissionais.

As micro e pequenas empresas, devido à má gestão e a crise econômica, sofreram uma grande queda ocasionando a alta da taxa de mortalidade. Sua recuperação depende de uma visão estratégica que apenas com uma boa gestão é capaz de fornecer. Este estudo mostra quais ferramentas são necessárias para que os micro e pequenos negócios não morram em pouco tempo de atividade.

Os estudos realizados com a intenção de analisar a gestão das MPE, revelam a falta de planejamento e o pouco interesse na análise mais profissional dos custos, receitas e a tomada de decisões equivocadas impulsionadas pelo achismo, o que é causa raiz no fracasso dos negócios.

Metodologia

O artigo foi criado a partir de pesquisas bibliográficas, através de livros de contabilidade e artigos relacionados à Controladoria publicados em revistas científicas. O estudo se aprofundou em análises voltadas às micro e pequenas empresas feitas por especialistas na área. Foram utilizados esquematizações em forma de figura, quadros e gráficos analíticos para a apresentação de dados. Houve a coleta de informações sobre uma empresa prestadora de serviços de telecomunicação, através da aplicação de um questionário do tipo semiaberto na finalidade de se compreender sua gestão financeira/gerencial e sua relação com a Controladoria, se enquadrando como pesquisa de campo deste artigo.

Controladoria

De acordo com Mosimann (1993) a Controladoria é uma ciência autônoma e é vista como um conjunto de conhecimentos voltados à gestão econômica, tendo dois enfoques

principais: como órgão administrativo que norteia a gestão empresarial; e como uma área de conhecimento humano com fundamentos pré-estabelecidos por outras áreas de conhecimento.

Entretanto, este conceito é questionável segundo Padoveze (2013), que estabelece outros significados à Controladoria e a define como parte administrativa onde se concentra todos os métodos contábeis dentro de uma organização. Neste ponto de vista, a Controladoria pode ser definida como a contabilidade evoluída e uma ferramenta essencial para orquestrar todo o conjunto contábil, cabendo a ela aplicar, desenvolver, alinhar e orientar todos os procedimentos contábeis existentes nas empresas.

Seguindo esta linha de orientação procedimental, Catelli (1994) diz que a Controladoria é utilizada para coordenar, identificar, comunicar e medir as decisões relativas aos fatos econômicos da gestão. Ela deve administrar os recursos da empresa, se responsabilizando pelo lucro e pela eficácia empresarial.

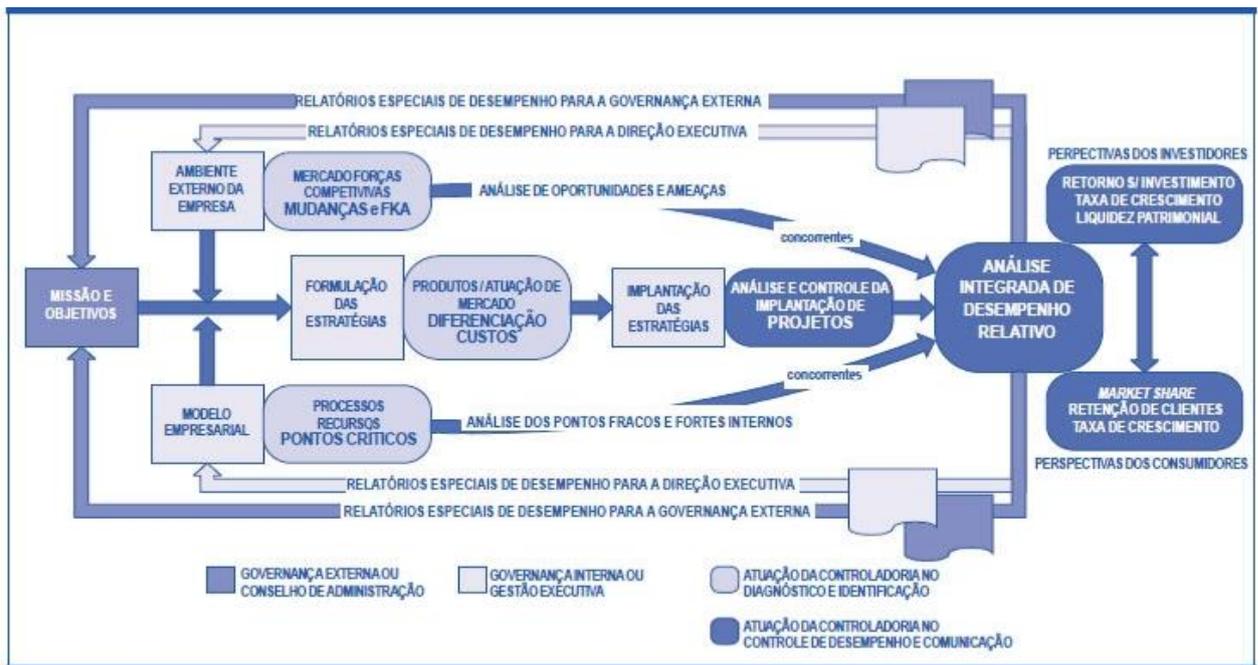
Padoveze (2013) ainda identifica duas características essenciais sobre Controladoria: uma prioriza o conceito de controle econômico do patrimônio e de suas mudanças (controle estático e dinâmico) e a outra enfatiza o processo de comunicação de informação econômica. Segundo Padoveze (2013), a Controladoria é uma ciência em estágio evolutivo da contabilidade, podendo entendê-la como ciência e como um meio de realizar a verdadeira função das ciências contábeis.

O Controller e suas Práticas Estratégicas

A Controladoria, como já visto, exerce grande influência na gestão econômica e financeira àquelas empresas que optam por ter um controle profissional e estratégico dentro da organização, entretanto, a teoria e os estudos aplicados a Controladoria não se fazem necessários se não houver um profissional qualificado que saiba comunicar os resultados alcançados através do seu trabalho.

Na figura a seguir, é apresentado um modelo que esquematiza as funções da Controladoria, englobando três componentes principais para a correta aplicação desta área: (a) diagnósticos estratégicos; (b) levantamento dos objetivos/metras, estratégias e projetos atualmente em curso; e (c) análise de desempenho.

Figura 1 – Controladoria do Valor: Esquema Geral



Fonte: (MARTIN, 2002, p. 1)

Martin (2002) explica que a Controladoria deve reconhecer através de análises tanto externas, quanto internas, os participantes relevantes (*stakeholders*) que devem ter prioridade de atendimento pela empresa. Os prioritários ou polares são normalmente clientes/usuários e os acionistas/proprietários.

As metas quantitativas para a produção de valor estão ligadas aos prioritários da empresa. Para investidores e acionistas, o ideal é que sejam estabelecidas metas financeiras, resumidamente, o custo de capital. Os clientes/usuários, é sugerido metas do percentual de satisfação dos clientes.

Martin (2002) ainda faz uma análise dos diagnósticos externos e internos que são possíveis de serem feitos pelo profissional de Controladoria. Externamente, os diagnósticos devem ser elaborados a partir das tendências de mercado que estão mudando o setor de negócios e de que maneira isso afeta a empresa e suas concorrentes. O principal objetivo neste diagnóstico é apontar as possíveis ameaças e também novas oportunidades.

Internamente, o diagnóstico a ser feito é identificar os pontos críticos dentro da empresa, como por exemplo, ociosidade, falta de produção, omissões etc., que talvez farão a empresa aproveitar as oportunidades e se precaver de possíveis ameaças ambientais.

A análise de desempenho, pela perspectiva do autor, em se tratando de resultados, deve satisfazer equilibradamente os clientes/usuários e investidores/acionistas,

simultaneamente. Com o apontamento correto das ociosidades e improdutividades da empresa, que possivelmente estarão atrasando e bloqueando o seu valor e a sua competitividade. A análise de desempenho passa a ter um perfil estratégico e a ser um valioso meio para aniquilar as inconsistências da organização. Entretanto, Martin (2002) faz uma ressalva: fazer uma análise voltada para o presente e no perfil das concorrentes, não é o suficiente. São diagnósticos estratégicos externos que auxiliam a empresa a analisar os fatores mercadológicos e o que pode estar provocando mudanças na estrutura da empresa frente a sua área de negócio.

A análise de desempenho permitirá, principalmente, um panorama da empresa e um indicativo de como ela estará no futuro, através dos seus resultados que impactarão a mudança de setores, como o tecnológico e a preferência dos clientes/usuários, por exemplo.

Segundo Enriquez (1992) e Keidel (1995), um profissional qualificado jamais deve perder a tempestividade e a oportunidade de produzir informações e identificar fatos relevantes no tempo pertinente para serem utilizados pelos gestores, portanto, a comunicação entre o profissional de Controladoria e os executivos deve acontecer em tempo hábil para a correta tomada de decisão que, futuramente, irá refletir nos objetivos almejados pela empresa. Embora o profissional exerça sua função em um mundo repleto de especialistas, o *controller* não deve se valer de jargões que não serão entendidos e nunca utilizados de forma apropriada.

Diante disso, Padoveze (2013) define o contador como estrategista organizacional, se responsabilizando pelo processamento de planos e controle dos resultados orçados pela empresa. Para que isso seja possível, o *controller* se dispõe do Sistema de Informação Contábil, uma ferramenta essencial para gerir o fluxo de informações operacionais. Este sistema deve ser estruturado a fim de atender as necessidades informacionais de toda a gestão empresarial.

Todavia, esse Sistema de Informação Contábil é costumeiramente utilizado pelas empresas de grande porte, tendo em vista que as micro e pequenas empresas não possuem recursos para custear um departamento deste nível, operando de forma mais simplificada e até mesmo informalmente, método pouco eficaz quando se trata de tomar decisões estratégicas que podem gerar informações relevantes aos pequenos empreendimentos.

As Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Cezarino e Campomar (2004) relatam que no país, as micro e pequenas empresas vem assumindo um perfil próprio de gestão, concorrência e inserção no mercado. Esses pequenos negócios podem representar um papel importante na descentralização da indústria, já que o Brasil possui um desequilíbrio regional muito grande.

A criação desse tipo de empresa é uma alternativa de trabalho para uma parcela pequena da população, que pode desenvolver seu próprio negócio fornecendo emprego formal ou informal para uma grande parcela excedente de pessoas ativas no país, que não encontra trabalho nas empresas de grande porte.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2003) citado por Cezarino e Campomar (2004) desenvolveu uma pesquisa sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, sendo as principais:

- i. Baixo volume de capital empregado;
- ii. Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- iii. Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- iv. Grande centralização do poder decisório;
- v. Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- vi. Registros contábeis pouco adequados;
- vii. Contratação direta de mão-de-obra;
- viii. Baixo nível de terceirização;
- ix. Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- x. Baixo investimento em inovação tecnológica;
- xi. Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- xii. Dificuldade de definição dos custos fixos;
- xiii. Alto índice de sonegação fiscal;
- xiv. Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Sobre as características das MPE, Leone (1999), desenvolveu um estudo identificando três especificidades que as caracterizam: organizacionais, decisórias e individuais:

Quadro 1: Características das MPE brasileiras

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
Pobresa de recursos; Gestão centralizadora; Situação extra organizacional; Fraqueza das partes no mercado; Estrutura simples e leve; Ausência de planejamento; Fracas especialização; Estratégia intuitiva; Sistema de informação simples.	Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória; Racionalidade econômica, política e família.	Onipotência de proprietário/dirigente; Identidade entre pessoa física e jurídica; Dependência perante certos funcionários; Influência pessoal do proprietário/dirigente; Simbiose entre patrimônio social e pessoal; Propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Fonte: Adaptado de Leone (1999)

Pode-se observar que nas duas análises – IBGE (2003) e Leoni (1999), os resultados apresentados apontam, relativamente, para as mesmas falhas que impendem as MPE de crescerem e perdurarem no mercado: gestão informal, escassez de recursos, baixa qualidade gerencial e um sistema de informação simples e pouco eficiente na análise de dados.

Fatores Econômicos que afetam as Micro e Pequenas Empresas

Everton Júnior (2017) em sua obra “MPE – avanços importantes das micro e pequenas empresas” apresenta as regiões do Brasil onde estão localizadas a maioria dos empreendimentos deste segmento. O autor ressalta que as MPE representam 96% de empresas formais no país, protagonizando a oferta de bens e serviços que a população irá consumir. Este dado nos levar a observar a importância e a representatividade que esses empreendimentos detêm no setor econômico brasileiro.

Para o autor, as MPE demonstram mais relevância a medida em que políticas públicas vão sendo implantadas para o favorecimento e incentivo aos empreendedores, tendo em vista que esse tipo de negócio sofreu diversas injustiças com a implantação de políticas econômicas anteriormente adotadas, que afetaram inúmeros empreendedores e tornaram inviáveis os pequenos negócios que se adentravam no mercado.

A isonomia determinada pela União entre as micro e pequenas e empresas e as empresas de grande porte, era o principal obstáculo do novo empreendedor que ainda deveria lidar com a alta carga tributária e a falta de estímulo por parte do governo.

A legislação que tratava sobre as MPE como média e grande porte, enfraquecia os negócios menores que sentiam mais impacto na desaceleração da economia, fazendo com que as atividades se encerrassem em menos de dois anos após iniciadas. Somente com a publicação da Lei Complementar nº 123/2006 – Lei Geral das MPE e com base na Constituição, é que todo este cenário de instabilidade e desconformidades foi alterado, garantindo melhores condições de funcionamento a esse segmento de empresas.

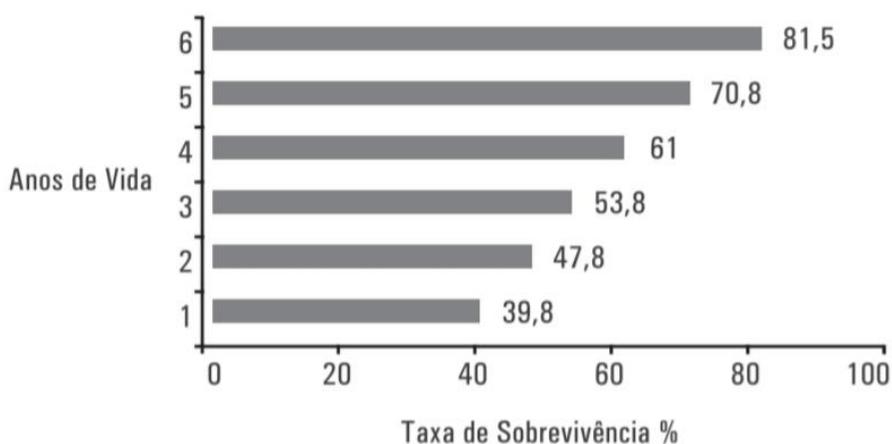
No entanto, apesar das mudanças, o recessão da economia favoreceu o aumento da mortalidade das empresas, como demonstra o autor neste trecho:

A partir de 2014, a taxa de mortalidade das MPE nos primeiros anos de vida dos exercícios de 2015 e 2016 pode ter subido, comprometendo a sequência, porque a economia brasileira sofreu duas fortes retrações [PIB de (-)3,8% e (-)3,6%] e milhares de negócios fecharam as portas, por conta da crise, milhões de trabalhadores perderam o emprego e o mercado consumidor ficou menor. No biênio, o País atravessou o pior momento da história econômica.

De acordo com estudo da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), em 2015, 101.900 estabelecimentos comerciais encerraram suas atividades, enquanto no ano seguinte esse número passou para 108.700. A queda do mercado de consumo interno foi o grande responsável pelo fechamento de lojas. Com relação a isso, o fenômeno é em boa parte explicado pela retração das vendas do comércio varejista, a qual atingiu (-)8,6% em 2015 e (-)8,7% em 2016. Quanto ao fechamento do número de lojas em 2016, a CNC verificou-se a desaceleração da velocidade ao longo do ano, quando 67 mil lojas fecharam no primeiro semestre e 41 mil fizeram o mesmo no segundo semestre.

Em relação a 2014, o IBGE divulgou uma pesquisa sobre a mortalidade das MPE. Segundo o Instituto, à medida em que uma empresa vai amadurecendo, ela consegue superar a variabilidade do mercado e menores são as chances de vir a encerrar suas atividades ao longo dos seis primeiros anos.

Gráfico 1 – Taxa de sobrevivência das empresas – 2014 (em % do total)



Fonte: (IBGE, 2014)

A Controladoria nas Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas, mesmo representando 27% do PIB do Brasil, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2014, ainda opera de forma simplificada e pouco profissional quando se trata em gerenciar o negócio.

O empreendedor, frente a um mercado concorrido e globalizado, deve se atentar ao correto levantamento de dados e informações sobre a situação gerencial do negócio, que permitirão fomentar as ações que se pretende programar. Portanto, informações erradas e uma coleta de dados inconsistente representam grande risco na gestão da empresa, ocasionando tomada de decisões equivocadas e, em último caso, o óbito da empresa.

Em seu trabalho acadêmico, Wahlmann (2003), além de conceituar as definições da Controladoria, abordou a sua prática em um estudo sobre as micro e pequenas empresas na cidade de Ubatuba – SP, a partir de uma amostra considerável de mortalidade naquele município, a autora traçou o perfil empresarial dos empreendedores e elencou alguns pontos importantes. Revelou-se que, embora os empresários, em sua maioria, possuam graduação em Administração e Economia, demonstram grande despreparo nas questões gerenciais e pouco interesse em implementar um sistema de gestão nos empreendimentos. Na pesquisa, a autora aponta que a principal preocupação dos empresários da cidade de Ubatuba, é o fluxo de receitas e vendas, desconsiderando qualquer análise teórica sobre custos e sua aplicação. Diante disto, é possível observar que as micro e pequenas empresas não utilizam os benefícios da Controladoria, desprezando a geração de informações valiosas que poderiam agregar no que diz respeito ao setor econômico e financeira da empresa.

Ainda em seu trabalho, Wahlmann (2003), verificou que mais de 70% dos empresários acreditam na necessidade de implementação de um sistema de gestão, porém, apenas 35% implantariam efetivamente. A preocupação dos empreendedores está voltada no crescimento, no entanto, apresentam pouca qualificação e muitas falhas na forma de administrar os recursos da empresa.

Como benefícios alcançados pela boa prática da Controladoria, Souza (2010), destaca as principais mudanças que tendem a otimizar a gestão e a tomada de decisões mais certas dentro da organização: 1-Aumento da lucratividade; 2-melhoria nos processos de controle de custos e despesas; 3-geração de valor; 4-aumento de receitas; 5-ampliação de novos negócios; 6-fidelização de novos clientes; e 7-desenvolvimento de funcionários, ampliação da visão estratégica dos gestores, entre outras.

Diante do trabalho realizado por Wahlman (2003) e os benefícios apontados por Souza (2010), cabe dizer que a Controladoria sai de um patamar quase inoperante para um papel extremamente importante como ferramenta gerencial dentro das micro e pequenas empresas, viabilizando informações benéficas e tempestivas àquelas empresas que optarem por fazerem uso desta ciência, já que se verificou inúmeras falhas gerenciais e financeiras cometidas pelos empresários por desprezarem o trabalho do *controller*.

Estudo de Caso

Nesta etapa, apresenta-se um estudo direcionado a uma pequena empresa, prestadora de serviços de telecomunicações da cidade de Cornélio Procópio/PR, cujo o objetivo foi identificar seu perfil estratégico e gerencial quanto a tomada de decisões e seu contato e conhecimento sobre Controladoria e suas práticas dentro da organização.

O estudo foi realizado a partir de questões específicas voltadas a gestão empresarial e respondidas pela chefe do departamento financeiro da referida empresa.

Coleta de Informações

Foi elaborado um questionário do tipo semiaberto como método utilizado na coleta de informações, composto por perguntas dissertativas e fechadas, podendo ser classificadas nestes temas:

- a) Perfil do empresário/gestor;
- b) Perfil da empresa;
- c) Características do sistema de gerenciamento utilizado;
- d) Objetivos da empresa;
- e) Cálculo do custo do produtos/serviços fornecidos pelas empresa;
- f) O papel do contador na empresa;
- g) A opinião do gestor sobre Controladoria.

A coleta de informações aconteceu no mês de junho de 2019.

Resultados da Pesquisa

Nesta subseção, apresenta-se os resultados obtidos após a aplicação do questionário anteriormente citado, dividindo-se em tópicos de acordo com os assuntos já mencionados acima.

Perfil do Gestor

As questões aplicadas referentes ao perfil da gestora financeira da empresa, revelam que a profissional tem idade entre 30 a 40 anos, e possui graduação em Ciências Econômicas. Sua experiência profissional neste ramo de negócio passa um pouco mais dos 4 (quatro) anos, tendo começado a trabalhar na empresa em 2013.

Perfil da Empresa

A empresa é do ramo de telecomunicações, prestadora de serviços de internet, telefone fixo e TV por assinatura, e está neste mercado a pouco mais de 7 anos, portanto, uma empresa relativamente nova e que vem crescendo nesta área. Contando com aproximadamente 30 funcionários (nenhum familiar), o negócio é gerido por meio de sistema de informação e dividido em departamentos.

Aspectos do Sistema de Informação Utilizado

Diariamente, a empresa exige uma alta demanda de informações dos mais diversos setores para o funcionamento do sistema operacional, no entanto, quando perguntada qual informação é a mais importante para o dia-a-dia da organização, dentre todas as alternativas, a gestora respondeu “contas a receber” que são informações fornecidas pelo sistema de gerenciamento implantado dentro da empresa. O fluxo de caixa também opera de forma sistemática integrando parte do sistema utilizado pelo negócio.

Objetivos da Empresa

Quando perguntada qual é o maior objetivo da organização e o que é necessário a ser feito para que se otimizem os resultados e alcance os objetivos, foi respondido que a empresa almeja ser reconhecida como a maior provedora de internet e TV a Cabo de Cornélio Procópio/PR e região, e as mudanças que devem ser feitas dentro da empresa, no ponto de vista da gestora, é diminuir o custo fixo; melhorar a gestão de inadimplência; melhorar a qualidade no atendimento/serviço prestado e investir em treinamentos.

Cálculo do Custo do produto/serviço fornecidos pela Empresa

Quando se tratou em apurar o custo dos produtos/serviços prestados (que neste caso é o fornecimento de internet e TV a cabo) a gestora não soube responder, entretanto, disse que a empresa estabelece uma margem de 10% a 20% de lucro, adicionada ao custo pelos serviços realizados.

O Papel do Contador na Empresa

O contador é o profissional mais próximo de uma micro e pequena empresa no auxílio, consultoria e gerenciamento das informações. Nesta subseção, foi indagado o suporte dado pelo contador e de que maneira este profissional, auxilia e interfere positivamente nas questões gerenciais do empreendimento. Segundo a gestora financeira, o contador contratado (de forma terceirizada) pela empresa, acompanha o seu desenvolvimento e fornece relatórios gerenciais de desempenho do negócio. Além disso, sempre que necessita de algum esclarecimento ou dúvida, é prontamente atendida pelo profissional.

A Opinião da Gestora sobre Controladoria

Neste último tópico, a Controladoria foi abordada de forma mais direta, questionando o grau de conhecimento da gestora nesta área e qualquer contato que a empresa possa ter tido com um profissional *controller*. A gestora conceituou acertadamente as funções deste

profissional, respondendo que se trata do “profissional responsável pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades executadas nas áreas de planejamento, controladoria e finanças”.

Embora esta empresa ainda não tenha nenhuma experiência e contato direto com um *controller*, a mesma considera muito importante o impacto causado pela Controladoria nas questões gerenciais e seus benefícios dentro da organização e não descarta a possibilidade de haver um setor específico dentro da organização futuramente.

Considerações Finais

A empresa, objeto deste estudo, se enquadra como pequena empresa. Sua principal atividade é prover internet e TV a cabo para a região de Cornélio Procópio/PR. Internamente, possui um sistema de informação integrado que atende as necessidades da empresa, até certo ponto. A estrutura organizacional do negócio é bem e equiparada e apresenta um conhecimento intermediário nas questões gerenciais, algo incomum nas pequenas empresas como visto neste estudo.

Mesmo não havendo implementado um setor de Controladoria, a empresa possui uma operacionalidade plausível e possui consciência das questões gerenciais, se consultando com um profissional da contabilidade frequentemente, embora desconheça alguns pontos importantes que causariam um domínio maior na tomada de decisão se os conhecessem, como por exemplo: a formação do custo dos produtos/serviços fornecidos.

Um profissional habilitado do ramo da Controladoria, certamente traria um impacto positivo muito grande na empresa em questão, pois algumas pendências que ficam, mesmo com a implantação de um sistema de informação, seriam sanadas, como por exemplo, diminuir o custo fixo, analisar a formação dos custos dos produtos, as tendências de mercado, o produto vendido, o comportamento dos clientes e, partir daí, elaborar estratégias que farão o negócio se destacar entre as concorrentes, galgando dia-a-dia o objetivo da empresa, se tornar a maior provedora de internet e TV a Cabo da região.

O presente estudo foi elaborado com a finalidade de se apresentar as estratégias de Controladoria que podem ser implementadas em qualquer empresa, especificamente nas MPE, mostrando que é possível sanar falhas gerenciais e que estas, são as maiores causadoras

da mortalidade entre os pequenos negócios, a Controladoria entra como uma grande ferramenta para enfrentar a variabilidade do mercado e tornar o negócio mais rentável.

Referências

CATELLI, Armando. **Apontamentos de Sala de Aula**. Disciplina Controladoria. Doutorado São Paulo: FEA/USP, jun.1994.

CEZARINO, Luciana O. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. 2004. 6 f. Dissertação (Graduação em Administração, Economia e Contabilidade) - FEA/USP, São Paulo,2004.

ENRIQUEZ, E., **A Organização em Análise**, Vozes, 1997.

EVERTON JUNIOR, Antônio. **MPE - Avanços Importantes para as micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: CNC, 2017.

KEIDEL, R. W., **Seeing Organizational Patterns**, Berrett-Koehler Publishers, 1995.

LEONE, N.M. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

MARTIN, Nilton Cano. **Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária**. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151970772002000100001#not19Cima>. Acesso em: 21 jun. 2019.

MOSIMANN, Clara Pelegrinello e outros. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. Florianópolis; UFSC, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Brasil: Cengage Learning, 2013.

SEBRAE (Ed.). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SOUZA, L.C. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 1. ed. (2008), 2.reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria nas Microempresas na Cidade de Ubatuba**. São Paulo. Fundação Escola de Comércio ÁlvaresPenteado – Fecap, 2003.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

SILVA, Ady Júnior Bueno da; MARCELINO, José Antonio. Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria e Seu Impacto nas Micro e Pequenas Empresas. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Outubro/2019, vol.13, n.47, p. 306-319. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 21/08/2019;

Aceito: 05/09/2019.